

# SRB 概念の構成要素とその位相

Constituents of SRB conception and the phase in the concept of business

高 岡 伸 行  
Takaoka, Nobyuki

## ABSTRACT

This article analyzes how researchers distinguish a socially responsible business from the businesses, and how they recognize the socially responsible business as it is. And this article explores features of a way of doing business as the socially responsible business.

The basis grasped as the socially responsible business is how to accomplish responsibilities in businesses. Requirements for the socially responsible business conception are as follows: inclusive target setting in profit pursuit, “before-profit obligation” orientation, and cooperation with stakeholders in accomplishing responsibilities.

However, the effectiveness of the requirements is variable in a change of way of doing business. Focusing on the relationship between the paradigm on the way of doing business and the conception of the socially responsible business, this article provides research tasks on searching for the socially responsible business.

## 1. はじめに

利益創出と価値主導的な諸原則や社会性を結びつけて、ビジネスを展開する企業が90年代初頭から注目を集めている（Scott=Rothman 1992; Reder 1994, 1995; マコワー他 1997; ポリエー1998; Bruce 2000; Waddock 2002; Jackson =Nelson 2004; Albion 2006; Cohen=Warwick 2006; Conley=Fishman 2006;

Arena 2007)。経済と倫理や道徳を分離して考えるのではなく、また単に慈善的観点から社会問題の改善・解決にかかわるのではなく、それらを分かちがたい、ビジネスという営為に包含される要素として、株主利益や収益の問題と従業員や地域社会への価値提供及び地球環境への配慮をビジネスの枠組みにおいて考慮・実践するビジネスの行い方がである。マコワー他（1997）や Bruce（2000）はこうした企業群を SRB（socially responsible business）と呼ぶ。

SRB とはその名の通り、社会的責任の果たし方に注目すべき特徴があると解される事業体である。しかしそのビジネスモデルや様々な SRB の経営慣行を統合し機能させる SRM（socially responsible management）の仕組みなどが明らかにされているわけではなく、ビジネスを展開する上で社会的に責任のある慣行（SRPs:socially responsible practices）を有していると解され、それを部分的に共有していると認識される企業群を指す曖昧な概念である（Reder 1995, pp.xiii-xvi.）。

本稿は諸論者が SRB（というビジネスの行い方やその企業）と認識する要因である、社会的責任の果たし方やその慣行に関する見解を考察し、SRB 概念の構成要素を明らかにし、その SRB というビジネスの行い方や企業モデルの説明要素としての含意や展開可能性を検討することを課題とする。まず次節では 90 年代初頭から近年までの諸論者の見解を整理し、SRB と概念的に捉える際の鍵となる責任の果たし方の特徴が、3 つの要素に要約できることを指摘する。そして 3 節ではビジネスのあり方そのものの変質によって、3 つの SRB 概念の構成要素の SRB の説明や実践に対する含意が大きく異なることを指摘する。

## 2. SRB 概念の分析

### 1) SRB のプラクティス

SRB は、1) ビジネスにおける社会的責任の果たし方に顕著な特徴があり、2) しかも社会的責任の果たし方が経済業績や収益に好影響を与えている、それらを可能としている要因として、3) 顕著な倫理的価値観を備えている、という印象を

表 1 SRB の実践を支える価値観や信念の要点

(1) 従業員尊重	従業員は個人として、職業人として成長する必要がある、その機会を提供されれば、そうした能力を発揮・向上させることができる。そのために有意義な仕事、適正な報酬、健全な職場環境を提供し、その貢献を認め、仕事と家庭の両立や自律性を支援する。
(2) コミュニティーの価値	健全なコミュニティはビジネスの成功にとって不可欠である。低犯罪率、高教育水準は優秀な労働力の提供や固定、地域経済（購買力）の活性化に関係する。
(3) 自然環境への配慮	自然環境への配慮はあらゆる経営資源の効率的利用と連動しており、経済的パフォーマンスの高さの証になる。それは顧客などへの信頼の基盤でもある。
(4) 経営の判断・評価の時間軸	企業活動の影響を被る側のことをも考慮して、意思決定や成果を評価する時間軸を短期から長期に設定する。
(5) 企業評価の意識	上記の事柄に関する企業の評判を含む、自社に対する社会の評価は存続の要件であると共に、重要なビジネスの資源（資産）でもある。

出典：マコワー他（1997, pp.12-14.）を基に作成。

共有する点から、緩やかに一括りに捉えられる一定の企業群である。まず諸論者によって SRB と認識されるその慣行の特徴をまとめてみよう。

マコワー他（1997, pp.12-4.）は表 1 のように、SRB というビジネスにおける責任の果たし方を特徴づける諸慣行を支えている価値観や信念を、①従業員尊重、②コミュニティ価値の創造、③環境配慮志向、④経営の判断・評価の時間軸、そして⑤企業評価の意識、にまとめている。①には、従業員の福利厚生の実施はもちろん、家族への配慮や職場・働き方の多様性、仕事と家庭の調和への施策から意思決定への従業員参画やエンパワーメント及びそれに関連した組織・職務設計に関する慣行が含まれる。たとえば、法定基準を上回る健康・歯科保険、休暇制度の充実、デイケアセンターの完備などである。またここには職場やビジネスにおける差別撤廃、つまり人権尊重にまつわる慣行も含まれる。

この点は②や③のコミュニティとの関係やビジネスパートナーの選定にお

(1) これらは今では特段珍しくないが、SRB 企業がこれらの慣行に着手したのは、1970 年代である。ジョンソン&ジョンソンは 1978 年に従業員を対象に無料の健康増進プログラムを開始し、1988 年にはライフ・ワーク・バランスプログラムを開始している（マコワー他 1997, p.193; コーエン＝グリーンフィールド 1999, pp.232-3.）。またリーバイ・ストラウスやベン&ジェリーは同性愛者の従業員の伴侶にも正規の家族と同等の扱いをしている（竹内 1994, pp.45-46.）。

いても考慮される。コミュニティ価値に関する慣行は、いわゆるコーポレートシチズンシップでいわれるような法人による寄付や従業員ボランティアから操業地域の治安・地域経済の発展への寄与、取引の公正性や社会問題への積極的関与などが含まれる。たとえば自社のミッションに基づき、取引業者を選定するガイドラインを設け、サプライチェーン全体に渡る業者の雇用・環境慣行などを監視・指導したり、また非営利組織と共同で荒廃した都市に店舗を出店し、ホームレスや家庭環境に問題のある若者を店員として雇い、職業訓練や自立支援したりする取り組みなどである。<sup>(2)</sup>

さらに、自国の零細業者や、途上国の貧困緩和や平和問題などにかかわるSRB<sup>(3)</sup>も存在する。たとえば自社原材料を購入する際に、開発や既存の大企業主導の取引慣行によって貧窮している現地の少数民族などとスモールビジネスを設立・育成指導し、良質な原材料を確保すると同時に経済的自立の事業をコーディネートしている（ブラウン 1997; 森 1998; Roddick 2000）。ビジネスとは様々な社会問題を改善・解決する社会変革を産み出す装置であると公言する営利法人も存在する（竹内 1994, pp.7-8.; コーエン＝グリーンフィールド 1999, pp.37-40. ローディック 1995; Roddick 2000）。

SRB と認識される企業がこのような慣行を考慮・実践するのは当然、慈善ではない（マコワー他 1997, p.16）。SRB の慣行は企業にとってのメリットも当然考慮されている。ただしメリットを得るパスや時間軸が異なるというのである。従業員の士気や社会的活動による評判は企業にとっては無形資産になるし、社会的観点の企業評価を考慮したものである。④経営の判断・評価の時間軸、⑤企業評価の軸などは、こうした点と関係する。

---

(2) たとえばボディ・ショップ、ベン&ジェリー、グレイストーンなど。

(3) 貧困緩和に関してはベン&ジェリーやボディ・ショップ、ストーニーフィールド・ファーム、スターバックス、リーバイ・ストラウスなど。1990年のイラク戦争直後に米国の民間企業のベン&ジェリー、パタゴニア、ストーニーフィールド・ファーム、ワーキング・アセッツなどは平和や環境関連の非営利組織と連携して、米国政府を批判し、外交による解決を訴える反戦キャンペーンを展開した（コーエン＝グリーンフィールド 1999, pp.284-288.）。

表 2 Scott and Rothman (1992) の指摘する SRB の共通項

基本的な経営姿勢・価値観	
(1) 創業者気質とビジョンの貫徹	道徳的気質と先見性及びビジョンをもった人間に創業され、かつそうした人々によって操業され続けている。リーダーが常に現場で先頭に立ち、ビジネスのノウハウを自分たちで現場の人々と一緒になって学び、また従業員の声に耳を傾ける。その中には社会的責任と同社の製品が責任ある形で用いられることに対するこだわりが含まれる。
(2) 本業主義とその範囲での高品質製品・サービスの飽くなき追求	ただし社会的責任へのコミットメントは、ビジネスが首尾良く行われてこそ意味を持ち、かつ人々が喜んでくれる製品やサービスを提供できないのならビジネスが成功したことを意味しない、という認識をもつ。つまり社会的責任性とビジネスの成功は表裏一体という認識をもつ。
(3) 経営問題を越えた関心領域	創業者やリーダーは自社の業務運営に関する事柄よりも、地域やグローバルな問題に対する関心の方が高く、かつそれらの問題に関して博識である。そして自社をそうした問題を解決するための社会変革の装置という役割を自覚し、心がけている。したがって、これらの企業の社会的コミットメントは広範囲に及び深い。
(4) 過去と未来の連結の中でのイノベーションの創発	常に時代の変化に対して柔軟に自社の構造や哲学、原理原則の意味（解釈）を設定し直す。そこでは常に今や先を見るだけではなく、過去との連続性・関連性にも注意を払っている。成功や既存の習慣に固執するのではなく、常に変革を求めることそのものが一つの共通する特性をなしている。
組織設計・生産システムの考え方	
(5) 自己管理と分権的なスリムな組織構造	従業員個々人の自己管理と分権化という2つの原則を頑なに信じ、遵守している。それを機能させるために無駄な階層や中間管理職のない組織構造を選択する。そうした原則を取るこだわりを理解・実践し得ることが現場の管理者やリーダーの要件となっている。
(6) ミッションの共有とエンパワーメント	従業員にミッションを共有することを奨励する。そのためにエンパワーメント（完全なる従業員参加）をあげ、ストックオプションの提供、会社によるキャリアアップや個人的成長のための学習機会の提供、階層や部門を超えた、時には社外にも及ぶ、議論や対話を奨励する。
(7) 生え抜きの専門経営者の未熟さ	必要に応じて外部の専門家を招き入れる。それは生え抜きの専門経営者の数、能力の双方が貧弱であることを意味する。したがって、成長の鍵は外部から来た専門経営者が同社のビジョンやミッションに理解を示し、それを織り込んだマネジメントをし得るかどうかにある。
(8) 互恵的循環指向	いわゆる製品スチュワードシップ、もしくは現在の言い方をすれば、向社会的サプライチェーンマネジメント指向を意味する。つまり、自社と同じような考え方や社会性を表明している企業から原材料を調達し、かつそうした流通・販売業者と取引をする、ということである。これは個別組織内を超えて、ビジネスシステムにおいて高徳のサイクルを機能させようとする意向に基づく。

Scott=Rothman (1992) や Reder (1994, 1995) はビジネスにおける社会的責任の果たし方を象徴する諸慣行に注目して、SRB の諸特徴を以下のようにまとめている。Scott =Rothman (1992, pp.5-7.) は営利法人でありながら、非営利の草の根組織が担ってきたアドボカシーの役割を果たしながら、かつ営利法人

雇用慣行	
(9) 公正な報酬体系	環栄と呼ばれる考え方の重視。上級経営者・所有者と現場の従業員の給与格差をできるだけ小さくすることや、賞与、利益配分、退職プログラム、福利厚生などを通じて、経営陣・従業員双方が成果に見合って報酬を公正に分かり合えるようにする。
(10) 平等主義	あらゆる段階でエグゼクティブの特権を排し、肩書きは対外的な便宜のためであり（交渉上の都合）、職位や権限に関係なく自分がして欲しいと思う同じ方法で全員を処遇する。役員専用のなにかはなく、民主的な事業運営の雰囲気を醸し出す一つになっている。
マーケティング慣行	
(11) コンシューマーリレーションシップ	従業員との接し方において、これらの会社はかれらを単なる資源ではなく、家族の一員もしくははれつきとした人として扱っているが、同様に顧客を自社の製品の消費者としてではなく、一種の労働要員の拡張した存在として扱っている。したがって、かれらの意見や助言に進んで耳を傾ける。
(12) プロモーションにおける非伝統的手法	モノやサービスそのものよりも、そこに込めた哲学や想いを売り物にしている。また大金をかけた大々的なプロモーションよりは、口コミに依存する、もしくはそれを重視している。その際に製品に込めた想いが鍵になる。もちろん中にはイベントなどの冠スポンサーなども行われるが、それは地域貢献の一環という意味合いが強く、中には特定の社会問題解決のキャンペーンの告知と参加の呼びかけをパッケージに添えたりするパブリシティーを担う。
社会貢献の姿勢	
(13) チャリティー	いわれるチャリティー原則のように、これらの会社は富める者は貧しい公益運動に資金を提供する財源も責務も負っているのであるから、と積極的な物資の寄付、ノウハウなどの提供を行う。
(14) ボランティアスピリット	会社は会社として地域の改善や発展にコミットしているだけではなく、会社の完全サポートの下で、従業員イニシアティブのボランティア活動が実施されている。

出典：Scott and Rothman（1992, pp.206-19.）を参考に作成。

としての収益も上げている企業を選別し、詳細なインタビュー調査を行い、それらの企業のビジネスの行い方<sup>(4)</sup>の共通項を示している。主に米国の中小企業を対象とし、メインサンプル企業 12 社、サブサンプル 28 社で、それらの SRB としての共通項は表 2 のように (a) 基本的な経営姿勢・価値観、(b) 組織設計・生産システム、(c) 雇用慣行、(d) マーケティング慣行、そして (e) 社会貢献姿勢<sup>(5)</sup>の 5 領域 14 項目にまとめられる。

(4) かれらはこの企業群を「良心をもった会社」と捉え、米国の中小企業でありながら、米国の大企業の社会的責任の果たし方のモデル的存在であるとも指摘しているが、それは社会的責任は経済的に余裕のある大企業の問題で、中小企業は社会的責任を果たす余裕がないという通説が誤りであることを暗に批判し、責任の遂行やその果たし方（の優劣）は規模や経済的スラックが主因ではないことを示唆している。



表 3 Reder (1994) の指摘する SRB の共通項

環境マネジメント慣行	
1. 可能な限り環境へのダメージの可能性を削減すること	
2. 効率の改善を通じた資源エネルギーの節約, 製品デザインの改善, 環境情報の開示, グリーン調達など可能な限りの環境保全に寄与すること	
雇用慣行	
3. 全社的な意思決定に従業員を参加させる機会や手段を考へること	4. 働きに応じて公正な報酬を支払い, 労働者の権利を尊重すること
5. 従業員の育児・介護支援や対扶養家族の福利厚生を充実すること	6. できるだけパーマナントで, しかも国内で仕事を提供すること
7. 安全でクリーンな職場環境を提供すること	8. 従業員をセクシャルハラスメントから守ること
9. 女性やマイノリティーの処遇改善を推進すること	10. 有価証券の提供や出来高給などを通じた富の共有・分配を積極的に推進すること
対外スタンス—対顧客, 対取引関係, 政治的姿勢—	
11. 顧客にとって安全かつ社会的に便益のある高品質製品で耐久性の高い製品をデザイン・提供すること	
12. 社会的に適切な方法 (民族的, ジェンダー的なステレオタイプをやみくもに用いたり, 子供や第三世界の人々など無防備な市場を搾取的に利用しない) でサービスやマーケティングを行うこと	
13. コミュニティーや社会一般に寄付・寄贈, ボランティアなどを通じて貢献すること	14. 調達や購入において環境的・社会的観点を活用すること
15. 業界のルールや法規を遵守すること	16. 圧政的な政権下ではビジネスを行わないこと
17. 狭義の企業目的 (=利益の最大化など) のためにロビー活動などを通じて, 自己に有利な立法化の働きかけなどを行わないこと	
その他	
18. 兵器関連のビジネス, 契約の再考と平和産業への移行	
19. 適切な代替方法がある場合は動物を製品テストに用いないことなどを含め, 人道的見地から動物を扱うこと	

出典: Reder (1994, pp.5-6.) を基に作成。

また Reder (1994) は, あくまでも部分的な特徴の例示としながらも, 利益とビジネスにおいて社会的配慮を堅持することを規定する倫理的諸原則を備え, それら 2 つを並列的に希求する, いわゆるダブルボトムライン志向の企業の事例分析から, 表 3 のように SRB の特徴として, (1) 環境マネジメント慣行, (2) 雇

↙ (5) 紙幅の関係上全社をリストアップすることはできないが, Scott=Rothman (1992) 以外にも同様の趣旨で責任の果たし方が顕著な企業として, 3 人以上の論者に取り上げられている, かれらのサンプル企業名をあげると, メインにはベン&ジェリー, エスプリ, グレイストーン, バダゴニア, ショアーバングが, そしてサブにはアヴェエダ, ボディ・ショップ, ハンナ・アンダーソン, ニューマンズ・オウン, スミス&ホーケン, トムズ・オブ・メイン, ワーキング・アセツなどが含まれている。また本稿で SRB と想定して取り上げる企業の事例の一端は拙稿 (2006c) を参照。

用慣行, (3) 対外スタンス, (4) その他の, 4 領域 19 項目を指摘している。こちららは中小零細にとどまらない, 主に米国の企業を対象にしている。<sup>(6)</sup>表 2 の (8) や (9) にある「高德のサイクル」や「環栄 (linked prosperity)」は, SRB のビジネス慣行の特徴を端的に象徴する。

高德のサイクルは, 高次の社会的目標であるミッションを設定し, 内外に公表することで, その遂行時, 企業内外からその目標もしくは企業に対するポジティブな評価や期待が喚起され, それに応えようとする意欲や雰囲気が高揚する好循環のサイクルを産み出し, 固定化することで, ミッションの達成度はもちろん個々人及び組織双方の成長発展と同時に社会的ミッションの達成による社会的価値を実現し得るような現象を指す (Mirvis 1994, p.92 参照)。このサイクルを産み出す手段の一つになるのが, 環栄という考え方の実践である。環栄は元々はベン&ジェリーズ社のデイブ・バラシュによって提起された概念と言われ, 同社での CEO と末端の現場社員との間の給与格差を一定範囲内 (5 倍から 7 倍以内) に押さえる社内規定に端を発する。一部の経営陣だけが法外が報酬を享受することを戒め, 公正な富の分配を志向した意向であった。しかし現在では, 企業 (株主, 経営者, 企業組織), 従業員, 地域社会の間で富を公正に分ち合い, 三者ともが便益を享受し得る三位一体的な成功・発展を目指す状態を指し, SRB の特性の一つとして多くの論者によって指摘されている (Mirvis 1991, pp.215-216.; Scott=Rothman 1992, p.212; マコワー他 1997, p.88; ボリエー 1998, p.308; コーエン=グリーンフィールド 1999, p.330)。

高德のサイクルは, 人間関係において自己が相手から尊重され, 大切に扱われていると実感し得た人間は, 自己が他者とのかかわる際に同じように接し得ると

(6) Reder (1995) が優れた SRB 慣行の企業としてその内容に言及しており, 同様の趣旨でかれ以外の複数の論者によっても取り上げられている企業には, ベン&ジェリー, ボディ・ショップ (ただし米国の販売代理店), ナショナル・コットンカラーズ, セブンス・ジェネレーション, シャーマン・ファルマシティック, ストーンリーフィールド・ファーム, ホワइटドッグ・カフェ, ワーキング・アセツ, リーボックなどが含まれる。かれの言及した事例でここにあげた会社は SRB 慣行の共有と普及に努めている, 米国の SRB の業界団体ともいえるべき Social Venture Network 加盟企業を中心にリストアップしている。



いう考えを前提にしているが (Chappell 1993, p.103), これは単に従業員福祉を目的としたものではなく、従業員福祉やかれらの自己実現への寄与とともに、それによる士気や組織へのロイヤリティの向上による生産性や能力の維持・発展、イメージアップなどの無形資産、そして社会的観点からの企業評価による効果も念頭に入れられている (Mirvis 1991, p.217)。コミュニティや環境への配慮も同様である。それそのものも正しいこととして重視・実践するが、当該組織への効果を見逃しているわけではない。優秀な人材を職場に定着させ、生産性を高め、将来にわたって消費者を魅了し続ける差別化の一因としての活用やブランドイメージの防衛策でもあるのである。職場やビジネスにおける関係者の多様性はそれそのものとしても善であるが、セレンディピティー効果をもたらし、イノベーション創発の余地を高める効果もある。また地域社会への従業員によるボランティア活動は、それ自体価値ある行為であり、慈善や道徳的な観点から、社会的義務としても奨励されるが、権限に依存せず、ヒトを動かし、物事を成し遂げるコミュニケーションや調整能力を育成する効果を産み出すし、それが社員に自尊心の実感をもたらす、という好循環をうみだす効果も期待されている (Chappell 1993, pp.128-138.;マコワー他 1997, p.30)<sup>(7)</sup>。

(7) ただし従業員尊重の基本姿勢は Scott+Rothman (1992) がいう平等主義というよりも、オトゥール (1987, pp.92-93.) のいう人間主義と平等主義の考えの間にあると言える。これは米国における動機づけの考え方における人間観には能力主義、平等主義、行動主義、人間主義の4のスタイルがあり、それぞれ以下のように説明している。平等主義の考え方は、人間には共通の人間性という土台があり、それを紐帯として、すべての労働者は保護されるべき権利を有しており、同一の労働には同一の賃金をという考えに基づき、労働の目的として安定と平等という価値を想定し、人間性 (人権) の尊重を重視する。人間主義の考え方は、働くことの本質は生きる糧を得るためだけではなく、従業員個々の潜在能力を引き出し、自己実現を可能にすることという考えに基づき、人生や生活の質という価値を想定し、個人の成長と発展を高める仕組みの構築と運用を重視する。能力主義の考えは、個人の能力、働く意欲には現実には個人差があり、この差を発見し、それにしがつた報酬を支払うべきという考えに基づき、自由と賞罰という価値に基づき、個々人の自由の尊重を重視する。そして行動主義の考えは、人間の行動は環境条件によって変化するという前提に立ち、監視システム、褒賞制度を設けて、効率や生産性の向上を奨励する必要があるという考えに基づき、効率と秩序という価値に重きをおき、人間の本質よりも、人間を制御する組織的な仕組みに焦点を当てる。SRB では社内外の諸慣行において公正は重視されるが、闇雲に同一労働同一賃金を指向するわけではない。

表 4 SRB的な新しいビジネスの行い方の諸原則

---

<b>第一原則：公共善にイノベーションを活用する</b>
・ コアビジネス戦略に社会的・環境的配慮をはめ込む、・ 当然の努力に厳格であれ、・ 社会的起業家に投資する、・ 制度的なイノベーションを支援する、・ 支援・インセンティブシステムの実施、
<b>第二原則：人々を中心に据える</b>
・ 鍵ステイクホルダーとかれらに関する主要マターを特定する、・ 台頭しつつある人権アジェンダを理解する、・ 基本的な健康、安全性、生活の質などを確実に保護する、・ 会社構造や成功への人々の参加を促す、・ 技能な雇用可能性を促進することによって、個人の潜在の可能性を増進する、
<b>第三原則：経済的機会を拡大する</b>
・ 雇用機会を創造する、・ スモールビジネスの開発に投資する、・ 教育と若者の発達を促進する、 ・ e-inclusionイニシアチブを促進する、・ 経済的資産の基盤となる低所得コミュニティを援助する
<b>第四原則：新しい協力関係に従事する</b>
・ コアビジネスの目的を高めるための提携を構築する、・ <i>フィラソフィ</i> をてこ入れする提携を活用する、・ 進歩的な公共政策を形成づけるために提携を用いる、・ 目的、プロセス、進歩に焦点を当てる、
<b>第五原則：万事パフォーマンス主義たれ</b>
・ トップにおけるコミットメントを獲得する、・ 明確なターゲットや測定法を確立する、 ・ 進捗を公に公表する、・ 継続的な学習にコミットする、
<b>第六原則：優れたガバナンスの実践する</b>
・ 「アンド」の手法をマスターする、・ 取締役会を強化する、 ・ 誠実さを確実にするためのシステムを機能させる、・ 産業基準を高めるための協調する、 ・ 汚職と腐敗を一掃する、・ 政治的プロセスに透明性を確保しながら関与する
<b>第七原則：利益を越えた目的の希求する</b>
・ 言動を一致させる、・ 従業員を（決定と実施に）関与させる、・ 外部者から学ぶ、 ・ 罪を告白する勇気をもつ、・ タフな時期においてさえも自社の目的と価値観を強調する、 ・ アカウンタビリティシステムを構築する

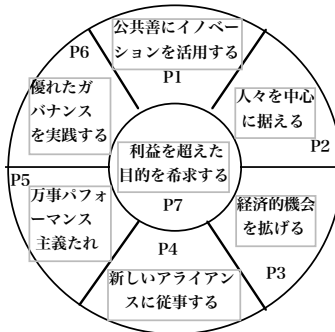
---

出典：Jackson=Nelson（2004, pp.335-336.）

## 2) SRB 概念の構成要素としての責任の果たし方

これらのSRBの諸特徴をより体系的に捉え、慣行やビジネスの行い方の再現可能性を重視した指導原則の枠組みにまとめているのが、Jackson=Nelson (2004) である。

Jackson=Nelson (2004, p.29) は SRB という設定に限らず、今日のビジネスコンテキストにおいて、リーディング企業やビジネスリーダーが直面している挑戦課題は、社会的価値を創造・提供しつつけると同時に株主価値を創造・提供し続けることであると主張し、そうした価値創造を「意義のある価値 (value with values)」と言及し、それを実践するためのSRMの枠組みとして表4の7つの諸原則（との各原則内のサブ原則）を提起している。なかでも図1のように第七原則の「利益を超えた目標を追求する」を中核に据えることがSRBの基本的



出典：Jackson=Nelson (2004, p.299)

図1 7つの諸原則の構成

特徴であると同時に SRM 志向のビジネスの行い方を成功に導く基本であると指摘している (ibid, pp.2-6.)<sup>(8)</sup>。

かれらはまずビジネスの基本的役割が価値創造にあるとし、その価値の種類と提供先として、①株主価値、②顧客・従業員価値、そして③社会的価値 (societal value) の3つを想定する (ibid, p.35)。①は株主の投資へのリターンであるが、所有という観点から株主価値が一義的に優先されるというのではなく、長期的な収益可能性や財務的価値の確保に失敗することは、株主価値を含め以下のその他の価値創造に支障をきたす点をも考慮して、株主価値の重要性を捉えている。

②は顧客満足や従業員の能力や仕事へのコミットへの報いと将来に対する肯定的な期待感の提供を意味する。この株主価値と顧客・従業員価値は前者を目

(8) かれらは Scott=Rothman (1992) や Reder (1994) とは異なり、多国籍企業を主サンプルとして、見解を展開している。たとえば第一原則に特に優れた例示企業として、トヨタ、P&G、アショカ、3M、ネスル、デュボンなどを、第二原則のそれとして、グラクソ・スミス・クライン、シティーグループ、アルコアなどを、第三原則のそれとしては、エイボン、マリOTTグループ、コカ・コーラ、スターバックス、ヒューレット・パッカード、ノキアなどを、第四原則のそれとしては、ナイキ、シスコ・システムス、テキサコ、ユニリーバなどを、そして第五原則としてはシェル、最後に第七原則の例示企業としては、ジョンソン&ジョンソン、メルク、デル、ブルティッシュ・ペトロリウムなどをあげている。

的として後者を手段としようが、それらを逆転しようが、直接的な連動性がある。顧客価値や従業員価値を生み出すことを目的に設定したとしても、株主価値を十分に提供し続けなければ、顧客・従業員価値の提供を継続し得ないし、株主価値の提供を目的に設定したとしても、従業員の仕事へのコミットを引き出す十分な満足や期待（価値）の提供やそれによる高品質で妥当な価格の製品やサービスを提供することによる顧客満足（価値）の創造とそれが認められなければ、株主価値を提供し得ないからである。

この二つの価値は、当該企業にとって、直接関わりのある、目に見える実在を想定しており、提供先が特定しやすいのに対して、③の社会的価値は、コミュニティや国家、そして社会一般に提供される価値と規定されている。それは尊重と信頼に基づく社会全体もしくはステイクホルダー関係全体に対する経済的、社会的、環境的貢献という便益によってはかられると指摘する (ibid, p.35)。

かれらが第七原則を7つの原則の中核に据えるのは、それが「意義のある価値」の創出という意向の基本になると考えるからである。第七原則の利益を超えた目的とは、事業活動を通じた、もしくは事業活動における経済的、社会的、環境的悪影響の緩和という形での、公共善への寄与であり、それを自社の譲れない、妥協し得ない価値観や原則に則って実現し、同時に3つの価値創造を可能にする姿勢を意味する (ibid, pp.299-305.)。それによって利益追求を含めた価値創造は社会的にも当該企業やビジネスにかかわる関係者にとっても、意義（価値）があると解されると主張する。したがって、これ以外の諸原則はこれを可能にするための道具的なサブ原則になる。

たとえば第一原則は、自社の理念に沿った形で公共善と利益獲得を可能にするためにビジネスという営為の従来からの社会的存在意義であるイノベーション創発の能力を、第七原則に則り、注ぐよう指導する (ibid, pp.60-65.)。第四原則はそのイノベーション創発の元となるアイデアや熱意を、従来のビジネスの感覚からは疎遠であるかもしれいが、起業家精神に富んだ社会的起業家や非営利組織との交流から、自社に定期的に注入したり、共同して問題解決にあたる

パートナー育成に関する規定である (ibid, pp.184-213.)。戦略策定や意思決定およびその遂行において、ヒトを中心に考え、据えることを規定する第二原則は、ヒトにこそ生きた情報があり、ヒトとの直接的な交わりこそがその情報の価値を具体化 (ex: イノベーションのアイデアを形に転換) するという意図から、次の第三原則とも重複するが、人権尊重や (職場や提供する製品使用における) 安全・健康, 生活の質の向上, 決定や実施への参画など, ビジネスにおけるヒトの価値や処遇を規定している (ibid, pp.105-132.)。この第二原則はビジネスを行う上で再認識すべき前提を再評価している。

第三原則は、自社へのロイヤリティを高め信頼関係を維持発展させるために、かかわりの密な自社の従業員やその家族, 供給業者, とりわけ中小零細の, そして地域社会やその住民に対する経済的機会の拡大・向上に尽力すると同時に、購買力を持たないがために経済原則や市場から相手にされないヒトたちに施しではなく、将来の市場やビジネスチャンスおよび有能な人材を育成するための投資として、自立のインフラ整備に尽力することが啓発された自己利益をもたらすことを指摘したものである (ibid, pp.142-183.)。貧困は偏った経済活動の発展の結果でもあるが、健全な経済発展にとっての危惧でもあり、その緩和は義務であると同時に機会の創造にもなるが、ここではビジネスにかかわる企業内外における多様性や差異の尊重が経済機会を均等に提供する鍵となるという考えが規定されている。

どんなに崇高な理想や理念を掲げていたとしても、絵空事に終わらないために、実績で評価するというビジネスライクの意向も堅持しつつ、また過度な実績主義によって、理想と現実との間に齟齬が生まれないことに留意した規定が第五原則や第六原則である。

さて、諸論者が SRB と認識する、ビジネスにおける責任の果たし方の特徴をまとめてみよう。諸論者によって重視される、SRB 概念の構成要素は、個々の慣行の特徴の集合であろうと、再現性を重視した規範的な経営指導原則の形であろうと、以下の 3 つの要素に還元できよう。それらは (1) 利益追求の目的設定

における両立・包含志向, (2) BPO (“before-profit” obligation) 指向の前提としての社会性, そして (3) エンゲージメントの組織化原則, である。

### ＜利益追求の目的と両立・包含志向＞

株式会社というれっきとした営利法人でありながら、なかには上場した公開企業でありながら、SRB は私的利益の追求において道徳や社会およびその構成主体たる諸ステイクホルダー、そして自然環境に対する配慮とそれらの利益の両立を重視しながら、自己の利益獲得を目指している。株主価値とそれ以外のステイクホルダーにとっての価値創造は相互に排他的ではなく、むしろ相互依存的であり、株主価値や利益の提供は最終目的というよりは諸ステイクホルダーや社会への便益の提供の結果であって、株主価値や利益のためにはまず従業員や顧客、取引業者、地域社会や自然環境などのステイクホルダー価値の創造を優先したり、少なくともそれらと両立する必要性があると考え、実践している(オトゥール 1987, p.169; マコワー他 1997, p.59; Jackson=Nelson 2004, p.32)。

この利益追求における目的設定、もしくは複数の目的の両立・包含的達成の志向が諸論者によって SRB と認識される、ビジネスにおける責任の果たし方の特徴の第一の構成要素である。こうした企業は価値主導型企業とも呼ばれるが(Cohen=Warwick 2006)、ビジネスの行い方が倫理的かどうかの判断基準として、Stake (1993) は利益を生み出せるにもかかわらず、倫理的に疑わしい行為から手を引くことで、その従業員が報われること、かつそのような社員教育を積極的に施していること、そして、そうした行為や道徳的指針が評価されることの生きた見本例があること、を指摘している<sup>(9)</sup>。

その判断を指導するのが経営理念や、それを基礎づける価値観や信念であると考えられるが、どのような価値観に基づく理念なのかが本質的には問題になる。

Bruce (2000, pp.27-9.) は株主利益を最大化するという法人の制度上のビジ

---

(9) かれはこの基準に該当する倫理的企業としてベン&ジェリー、ボディ・ショップ、そしてスミス&ホーケンを、そして一段手前の企業として、ジョンソン&ジョンソンをあげている。



ネスの目的は原理的に問題はないとしても、収益さえあげていればそれ以外の行為も正しいと（判断されるはずだし、できると）という信念の下に、行為としてのビジネスが法人と株主の関係やビジネスコミュニティ以外のより大きな善を軽視することはコミュニティの崩壊はもちろん、制度としても行為としてもビジネスを危機にさらすと指摘し、SRB のビジネスの行い方における責任の果たし方はこの危機を抑制する役割を果たすことになる」と指摘する。Jones (1998, pp.138-42.) はこの責任の果たし方を支えているのが「両方とも戦略 (both-and strategy)」という考え方であり、それはいわゆるビジョナリーカンパニーの特性として指摘される「アンド思考」と共通すると指摘する<sup>(10)</sup>。

### ＜前提としての BPO 指向の社会性＞

利益追求の目的性は、富の分配ではなく富の獲得の仕方を問題にしているが、第二の SRB 概念の構成要素も、この富の獲得の仕方の問題と関係づけられる。

Kang=Wood (1995) は、ビジネスにおける責任の果たし方の時間軸や位置づけの変質を説明する概念として、APO (after-profit obligation) と BPO (before-profit obligation) という考え方を提起している。これらは文字通り社会的責任を、「利益を得た後」の義務とするか、「利益を得るため」の義務とするかの違いを示している。たとえば従来、寄付や寄贈および奉仕活動などから成る、フィランソロフィーやメセナと呼ばれる社会貢献活動は、富める者の責務として奨励されては来たが、ビジネス（本業としての事業活動）とは別枠の行為と考えられてきた。それは富の社会還元であり、その富がどのように獲得されたかは問題ではなかった。極論をいえば、不正を働いて得た利益であっても、社会還元に積極的な企業は良い企業と捉えられかねない。従来、責任の果たし方の姿勢や時間軸は基本的にこの社会貢献と同質で、企業に向けられる批判や要請に対する反応として、つまり事後的に行為の結果責任を負うことを意味していた。そ

(10) かれはボディー・ショップのビジネス慣行の分析に基づき、同社の組織文化に根付いた戦略展開の特質としてこう述べている。

れが APO という姿勢の責任の果たし方である。

これに対してビジネスの前提として、その行い方やあり方を問う形で責任の果たし方を位置づけるのが BPO である。ただ BPO 指向は時間軸だけの問題ではない。SRB は従来からの社会還元としての社会貢献も、企業財団や社員のボランティア活動などを通じて積極的である。つまり責任を果たす時間軸だけではなく、ビジネスはビジネス、慈善活動は慈善活動というようにビジネスにおける責任の領域を「事業の内外」や「本業との関連・非関連」などと区別しない。これも両立・包含の対象となるが、そこでは企業／ビジネス＝経済機関／経済的行為ということを前提に、ビジネス（やその構成主体である企業）の多様な役割編成に絶対的な優先順位を想定せず、ビジネスの役割や存在性をホリスティック、かつ複眼的に捉えていると解せる点こそが、この SRB 概念の構成要素の本質的特徴であろう。

BPO 指向の責任の果たし方をビジネスの前提にすること、少なくともそれをステイクホルダーとの交わりから真摯に学習し、反映し得る社会性を備えていることが、SRB と認識される要素になる。

### <エンゲージメントの組織化原則>

SRB 概念の第三の構成要素は、責任を果たす際のステイクホルダーとの協働性にある。Zollinger (2004, p.95) は企業が社会的責任を果たす際の対ステイクホルダー関係の性質が、“trust me” から “teach me” という姿勢を経て “engage me” に変質してきていると指摘する。最初の “me” だけが企業を、それ以外はステイクホルダーを意味する。つまり当初は「われわれを信じてください（だから口出しするな）」というステイクホルダーをはねつける態度から、言行の一致や成果の公表が求められ、アカウンタビリティが必然となり、現在は「文句も言うが力も貸す」、「一緒になって事を進める」という関与・参画を必然とした責任の果たし方が標準となっているというのである。対話に基づく関係構築を指向する、いわゆるステイクホルダー・パートナーシップである。パートナー

シップという概念は物事を遂行する際に相互依存的な対等な関係を意味する。事を一緒になって進めるという意味での決定や実施のプロセスへの関与・参画ということで、この点を強調して、近年ではエンゲージメントとも呼ばれる (Andriof et al. 2002; 高岡 2006a, b 参照)。ただしここで注意しなければならないのは、Logsdon=Yuthas (1997) が倫理的な企業ほど、責任を果たす際に関係の及ぶステイクホルダーの種類が多様であるというように、対等な関係主体としてのステイクホルダーの範囲が従来の一次ステイクホルダーやビジネスパートナーを越え、非ビジネスパートナーをも同等に、対等なエンゲージメントの相手とすることである。

この第三の構成要素の示唆する要点は、責任を果たすのは企業だけではなく、かつステイクホルダーは単に企業によって責任を果たされる、何らかの便益の提供対象（受益者）としてだけではなく、責任の実践者とも位置づけられることである。エンゲージメントの領域はアドホックな問題の解決だけではなく、事業プロセスや方針の決定、そしてガバナンスにも及び、ステイクホルダーはビジネスにおける価値創造や問題解決の共同生産者と位置づけられる。

共同生産者として多様なステイクホルダーを巻き込んで責任を果たしていく、こうしたステイクホルダーインヴォルvementをコーディネートしようとする意図や組織化の原則が、この構成要素の本質としてより重要になる。そのステイクホルダーを巻き込む組織化原則が「われわれとかれら (us and them)」パラダイムと呼ばれる考えで (Bruce 2000, pp.23-26.), 自他 (たとえば企業組織とステイクホルダー、とくに従業員) を境界づける世界観を脱し、ビジネスを構成する対等な主体もしくは等価な要素として、ネットワークベースで共生関係を構築していくことを指向する (Foot=Ross 2004; 高岡 2006a, b 参照)。

こうした SRB 概念の 3 つの構成要素は、制度としての責任の果たし方ではなく、行為としての、ビジネスにおける責任の果たし方を問題にしていることに留意する必要がある。

### 3. ビジネスコンテキストの変質における〈責任の果たし方〉の位相

#### 1) 責任の果たし方の質的差異のコンテキスト

ところでマコワー他（1997, pp.6-8.）は、SRB の慣行が台頭し、選択される理由や共通認識について、図 2 の構図にまとめられるような見解を述べている。マコワー他（1997, pp.4-8., p.16）によると、SRB の責任の果たし方の台頭や選択の根本的な理由は以下のような共通認識であるという。それはビジネスコミュニティが「企業と社会の利益が一致するとき、ビジネスも成功する」という考えを共有し、既存のビジネスの行い方（business-as-usual）では企業と社会が直面している問題の解決には対処しきれないという危機感があり、企業と社会双方が直面する問題解決のために、ビジネスの行い方を根本的に変える必要があるという認識から、その一つ方向性が SRB のビジネス慣行であるというのである<sup>(11)</sup>。

従来 of ビジネスの行い方からの脱却の必要性という点では一致しながらも、マコワー他（1997, p.8）によれば、個々の企業が SRB の諸慣行を選択する意図には幅があり、その性質は両極ではかなり異なる。一方の極に位置づけられるのが SRB 慣行を生産性・効率の向上や収益性の改善を念頭に経営・事業慣行を刷新する触媒とするものであり、他方の極に位置づけられるのは、現代社会におけるビジネスの影響力とビジネスの社会問題の構造化へのかかわりを真摯に認

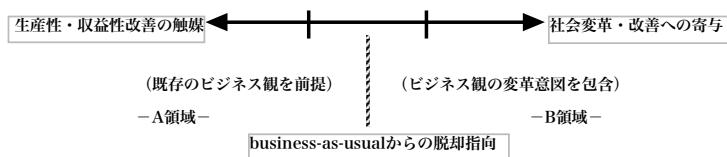


図 2 SRB またはその慣行台頭の構図

(11) またこの従来通りのビジネスの行い方からの脱却志向は、企業がビジネスを通じて社会を救済することではなく、SRB 慣行の恩恵を享受するのは企業の方であり、SRB 慣行は企業そのものを救うことを認識することが重要であるともいう（マコワー他 1997, p.230）。

め、ビジネスを社会問題の解決やそれを導くための社会変革の道具と捉え、それをリードする役割をビジネスの一環として位置づけようとするものである（コーエン＝グリーンフィールド 1999, p.331;Roddick 2000）。

つまり同じ SRB 慣行を実践していたとしても、図 2 の A 領域のそれは、ビジネスの行い方は変革していたとしても、ビジネスの目的や役割に関する観方は既存のままを前提とし、SRB 慣行やその責任の果たし方が手段論的に正当化・展開されるのに対して、図 2 の B 領域のそれは、（制度上の）ビジネスの目的や役割の変質を意図していたり、それを射程に入れ、収益や自己利益を無視しないとはいえ、その選択や意図が行為主体の信念として「善い・正しいから」というような価値判断から正当化・選択されることになる。

これに対して、SRB の諸慣行やそのビジネスの行い方こそが、従来とは異なる新しいビジネスの行い方（business as-unusual）の標準である、もしくは、そうすべきあるという見解もある。Jackson＝Nelson（2004, pp.337-340.）は、ビジネスにおける責任の果たし方に特徴のある企業を考察した結果、SRB と認識され得る特徴として、従来のビジネスにおいては（責任の果たし方としても）妥当視されていた、a) 株主義、b) コンプライアンス主義、c) 社会貢献主義、d) ゼロサム思考主義、そして e) 短期的主義、という 5 つの観点からの脱却傾向を指摘する。しかしこの 5 つの観点からの脱却は、SRB を指向するしないにかかわらず、ビジネス全体のトレンドになりつつあり、新しいビジネスコンテキストの中で、成功の前提として経営者に求められるマインドセットであると指摘する（ibid, pp.338-339.）。その実践の指針として位置づけられるのが先の 7 つの原則となる。また Waddock（2002, pp.323-328.）もビジネスのあり方全体が SRB 的なものにシフトしつつあり、SRB 概念の 3 つの構成要素にみられる責任の果たし方は今後のビジネスの必須と主張し、Bruce（2000）は規範的な観点から、企業と社会の相互発展を目指すには SRB 指向に転換すべきであると主張する。

しかしビジネスを社会問題の解決や改善の社会変革の装置とすることこそが、つまり既存のビジネスの役割や目的を超越することが従来とは異なる新しいビ

ビジネス (business as-unusual) の本質であると Roddick (2000) は主張する。

ビジネスのあり方そのものの変質とビジネスにおける責任の果たし方の変遷を示したのが図3である。社会的責任を果たすことは義務や事業活動の必要悪、成果を社会還元するという位置づけから、90年代後半以降からは、責任を果たすことはビジネスの必須と位置づけられ、SRB 概念の3つの構要素のような責任の果たし方は構造的にはSRBの付帯要素というだけではなく、新しいビジネスの必要条件かのような様相を呈してきている。(ビジネスの行い方、役割や目的性をも含め) ビジネスのあり方そのものの変質の問題は遠大でここでは触れ得ないし、責任の果たし方だけがその変質を左右する要因ではないが、SRB 慣行の選択意図の違いやその含意をSRBの創発特性として捉える場合、ビジネスにおけるSRB慣行の比重(SRB慣行のビジネスにおける重要度)を、SRBのスタイルの差異として、照射することが重要になる。

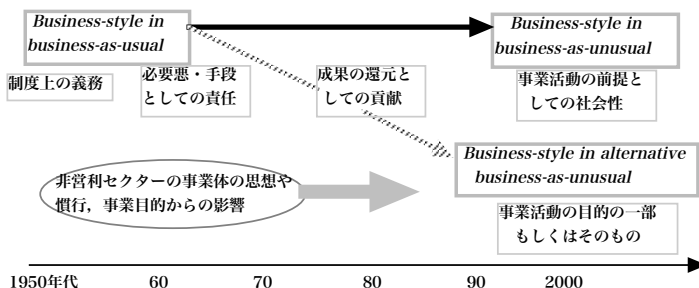


図3 ビジネススタイルの変遷と責任の果たし方の変質の関係

(12) Ray (1993) はビジネスを行為者として実践するにしても、第三者的に理解するにも、これまでのビジネスの行い方 (as-usual) と新しいビジネスの行い方 (as-unusual) では、知のパラダイムが異なると指摘している。むしろこれがビジネスの行い方を転換させる一因でもあると。これまでのビジネスの行い方では「見えるものしか信じない」という発想から、未来は予測可能という前提の下に制御を軸にビジネスが展開されたのに対し、新しいビジネスの行い方では、「信じるからこそ見える」という知のパラダイムを前提にするという。こちらは「これまでとは違うやり方」という視点なので、その標準を当時ではまだ規定し得ないとしながらも、ヒトの主観性や内的経験に基づく理解を軸にビジネスが展開されたり、ビジネスのあり方の理解にも行為者の内的経験の理解が重要になると示唆する。



## 2) SRB の創発特性の照射と差異化に向けて

さて、こうしたコンテキストの中で、SRB という企業やそのビジネスモデルをいかに捉え、理解すればよいであろうか。多くの論者が SRB としてか、SRB 的要素をもったビジネスの行い方かは別にして、その再現のために SRB の分析や説明を試みているが、SRB 概念の 3 つの構成要素を機能させる枠組みや質的な違いを産み出す要因を加味して SRB を説明したり、再現の枠組みを提示しているわけではない。最後に既存の類似のパースペクティブとの関連づけを踏まえて、SRB 研究の課題を示しておこう。

### ①SRB はビジョナリー・カンパニーか

コリンズ＝ポラス (1995, pp.3-16.) はビジョナリー・カンパニーを「経済的にも成功を収めつづけると同時に、企業イコール経済機関という範疇を凌駕し、個人と組織双方の成長を希求し続けている、産業界や社会から尊敬される会社」と規定し、その成功の真髄として基本的価値観と個別組織の目的から成る基本理念を堅持しながら進歩を促すことを基本原則とし、その具体的な仕組みとして、「永続する組織やシステムを創るという意向」と矛盾や対立する 2 つの目標のどちらかの選択ではなく、両方を獲得する方法を見出そうとする能力を意味する「アンド思考」の 2 つをあげた (同上, pp.68-71., pp.119-128.<sup>(13)</sup>)。そして両立すべき第一の対象として、利益を超えた目的の追求と現実的 (短期的) な利益の確保をあげている (同上, p.90)。コリンズ＝ポラス (1995, pp.73-74.) は両立とはバランスという発想とは異なるとも指摘する。バランスを取るとは A と B との間の均衡を図ることであり、力の分散を伴う妥協を意味するが、アンド思考で求められる両立とは遂行能力を倍にするを意味するという。またビジョナリー・カンパニーはカルト的な強い文化の組織であることをも特徴にしている。こうした点で、SRB とビジョナリー・カンパニーは概念的に類似している。

(13) ビジョナリー・カンパニーのリストには社会的責任を基本理念にしている会社として (コリンズ＝ポラス 1995, p.350), かつ他の論者によって SRB 的企業として取り上げられる、ジョンソン&ジョンソン、リーバイ・ストライズ、メルク、ヒューレット・パッカード、マリオットなどがリストアップされている。

しかし社会問題の改善・解決や社会変革をビジネスの目的に包含する企業は、ビジョナリー・カンパニーではむしろ看過されるカリスマリーダーを擁しているし、設立年限にも大きな差がある。そもそもコリンズ＝ポラス（1995）は基本価値観や目的の堅持をビジョナリーカンパニーの基本特性として指摘したが、どのような価値観の理念や目的なのかは問うていない。利益を超えた目的を何のために追求するのかもである。SRB 概念やそのビジネスモデルの探求においては、どのような価値の理念なのか、なぜそれを選択したのか、何にどんな目的でステイクホルダーを巻き込んで、何を共創しようとしているのかなど、責任を果たすことの質的理解とそれをどのように把握するのかを考えなければならない。

## ② 応答としての責任と向社会的コミットメントという責任

ヘンドリックス＝ルードマン（1997, pp.60-67.）は、責任という概念が単なる応答や行為の結果に対する事後的な対処ではなく、まさに主体的で、向社会的なコミットメントであることを示唆する。かれらは責任とは、問題（や事柄）と自己のかかわりを主体的に認め、たとえその問題の発生に自己が直接かかわっていなかったとしても、また解決の権限や能力をその時点において有していなかったとしても、その事柄を自己の統制下に受け入れ、解決の役割を引き受ける決意の振る舞いであるという。SRB の責任の果たし方の理解にはこの点が重要になる。たとえば Mirvis（1994）は多くの企業の責任を果たすことの本意は、これまで社会的な批判や要請への応答で、それらを沈静化させることであるのに対して、社会問題の解決や社会変革を指向する SRB は、ビジネスコミュニティや社会全体に向けてゆらぎを起こすことを目的にしているという<sup>(14)</sup>。

城田（1993）はこうした責任の果たし方を「勇気の経営」という。自社の価値観において正しいこと（目的や意図）が社会的に称賛されるとは限らず（つまり社会的観点からの企業評価によって肯定的に評価され、経済活動にプラス

---

(14) Mirvis（1994）の調査対象企業は、環境対策の慣行に焦点を当てた形で、ベン&ジェリー、バタゴニア、ワーキング・アセッツ、ボディ・ショップ、セブンス・ジェネレーション、エスプリ、そしてスミス&ホーケンで、それらの責任の果たし方をまとめて、こう述べている。

に作用するかどうか未定で)、むしろ政治的にも経済的にも批判の矢面にたつかもしれない。それを顧みず自らの信じる公共善のあり方をビジネスの中で発信し(商品やサービスそのものの社会性およびその調達・製造・流通・販売などプロセスにおける作り方・売り方の社会性)、その実現への参加を呼びかけ、ステイクホルダーを巻き込んでいくからである<sup>(15)</sup>。

オトゥール(1987, p.357)はこうした道徳的勇氣は必ずしも成功を保証しないという。かれは何が正しいことかを知ることは比較的簡単であるが、その正しいと確信をもつ行いを、やがて大衆から拍手をもって迎えられるという確信がなくとも、実行に移す勇氣こそがリーダーシップの本質であり(同上, p.342)、この道徳的リーダーシップを可能にしている、道徳的勇氣こそが単なる優良企業と傑出企業とを隔てる決定的要因であると指摘する(同上, p.357)<sup>(16)</sup>。

さて、SRB というビジネスの行い方を価値中立的に再現する枠組みの探求を目指すにしても、SRB というビジネスモデル(ビジネスの行い方やその仕組み)を説明することを目指すにおいても、こうした行為性を看過することはできない。SRB 概念の3つの構成要素を機能させるのが、向社会的なリーダーシップにあるとすれば、特定の行為者の主意的な意図がSRBの説明やその慣行の再現の鍵になるからである。

ただ倫理や道徳そのものを説明変数にするのではなく、特定の価値観を選択する意図やその特定の意図をもった選択を支える、行為者の中で鏡映化された

(15) 彼女はボディ・ショップ、ベン&ジェリーの2社を主対象に、そしてリーボック、ベネトン、そしてセスナ・エアクラフトを先の2社ほどではないが、それに準ずる企業として、このように指摘している。

(16) オトゥール(1987)がリストアップしている企業は、メインサンプルとして、アルコ、コントロール・データ、デイトン・ハドソン、ハネウェル、リーバイ・ストラウス、モトローラ、ウェイク、サブサンプルとして、ジョンソン&ジョンソン、デジタル・エクイップメント、ダナ・インターナショナル、TRW、ヒューレット・パッカード、コミュニ・エンジン、ボラロイド、ゼロックス、また中小・中堅では、ピーター・ブルウォッシュ・インターナショナル、チャバラル・スチール、フェルプロ、W・L・ゴア、ハーマン・ミラー、ホルモーゲン、リンカーン・エレクトリック、ロード・コーポレーション、(オルガバンガードマネジメント)などをあげている。

心理的事実（ラムニシャイン 1987; Ray 1993 参照）と、そのあらわれである向社会的コミットメントへのステイクホルダーの巻き込み方、そしてそれがそのビジネスのあり方に占める比重に起因する責任の果たし方の位相や意味に注目すべきである。ビジネスは特定の企業や経営者・管理者だけでなく、多様なステイクホルダーとの共創によって成り立ち、社会的コミットメントにもステイクホルダーの巻き込みを必然とする。そこでのその比重がSRBのスタイルや引いてはビジネスのスタイルの差異を左右すると考えられるからである。

そこではビジネスを展開し、そこにかかわる行為者のビジネスやその役割・あり方に対する世界観や意識性の違いに注目する必要がある。ただし、その源泉を単にビジネスを展開する特定の行為者（たとえば創業者、経営者・管理者）が主導・設定する目的や目標の違いに求めるのではなく、それを設定し、妥当視する行為者の心理的事実と、かれを取り巻くコンテキストの変容の中でその事実が容認・支持されいく、共創的な意味性（ビジネスとしての創発特性）に求めなければならない。

日置（1995, p.36）は、こうした着想を具体的に照射するのに寄与する、行為論の視点や主意主義アプローチの可能性を示唆している。従来、戦略の概念は機能主義的アプローチからは組織が方針を定め・実現する合理的選択の概念とされていたが、行為論の視点からは戦略を組織が自らの存在をどのように選ぶ取るかの選択を示すものとして、そのために組織の全体と個々の成員をつなぐための創発特性として理解し得るという。

責任の果たし方におけるこうした向社会的コミットメントの行為論的意味での、組織と組織構成員ではなく、ビジネスの戦略性を捉えることが、ビジネスのあり方の変質を踏まえながら、SRBを質的に差異化すると同時に、類似のパーспекティブや見解とは峻別された捉え方を展開する基礎になろう。

#### 4. むすび

本稿は諸論者の見解の分析から SRB というビジネスの行い方の特徴や、その概念の構成要素を検討してきた。諸論者によって SRB と認識されるポイントは、ビジネスにおける責任の果たし方にあり、SRB という概念を構成するにおいて重要な 3 つの要素を指摘した。その責任の果たし方は、①利益追求の目的設定における両立・包含指向、②BPO 指向の前提としての社会性、そして③エンゲージメントの組織化原則である。

これらは構造的な特徴であり、90 年代頃までは特異な責任の果たし方で、ビジネスのあり方を特徴づける要因ではあったが、ビジネスのあり方そのものの変質の中で、一部の企業の慣行ではなく、ビジネスを構成する標準要素であるかのようにも解されようになった。これによって、この 3 つの構成要素を SRB の説明変数として使用するには、ビジネスのあり方全体における SRB 慣行の比重や SRB 慣行を選択する意図の考察を、ビジネスのあり方の変質との対比を介して行うことの必要性を指摘した。

本稿の検討を踏まえ、SRB というビジネスモデルやその企業のあり方を探求するための今後の課題は以下の通りである。第一に単に責任の果たし方の特徴ではなく、そのビジネスにおける意義を浮き彫りにするために、ビジネスやその概念の変質と責任の果たし方の関係をより詳細に検討することである。第二に、SRB という着想、つまりビジネスにおいて責任の果たし方に何らかの顕著な特徴がある、という視点と関連する理論や類似のパースペクティブとの比較を充実にすることである。これらによって、ケース分析対象の選定・分析や行為論的な理解に基づく説明の恣意性を緩和すると同時に、SRB 的なビジネスモデルではなく、標準的なビジネスのあり方一般から峻別される社会的責任経営の企業を理論的に捉える枠組みの整理・精緻が可能になると考える。

## 参考文献一覧

- Albion, Mark [2006] *True to Yourself*, Berrett-Koehler Publishers
- Andriof, Jorg, Waddock, Sandra, Husted, Bryan, and Rahman, Sandra Sutherland (eds.) *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing
- Arena, Christine [2007] *The High Purpose Company*, Harper-Collins
- ボリエー著, 佐藤洋一訳 [1998] 『ニッチ市場の覇者たち』 トッパン (Bollier, David [1996] *Aiming Higher*, Amacom Books)
- ブラウン著, 常磐新平訳 [1997] 『世界を変えた6人の企業家⑥ザ・ボディショップ』 岩崎書店 (Brown, Paul [1996] *Anita Roddick and The Body Shop*, Exley Publications)
- Bruce, Peter [2000] *Better Business for a Better World*: Hats Off Books
- Chappell, Tom [1993] *The Soul of Business*, Bantman Books
- コーエン＝グリーンフィールド著 神立景子訳 [1999] 『ベン&ジェリーアイスクリーム戦略』 ピアソン (Cohen, Ben and Greenfield, Jerry [1997] *Ben & Jerry's Double-Dip*, Prentice Hall)
- Cohen, Ben and Warwick, Mal [2006] *Values-driven Business*, Berrett-Koehler Publishers
- コリンズ＝ポラス著, 山岡洋一訳 [1995] 『ビジョナリーカンパニー』 日経 BP (Collins, James C. and Porras, Jerry I. [1994] *Built to Last*, Curtis Brown)
- Conley, Chip and Firendenwald-Fisherman, Eric [2006] *Marketing that Matters*, Berrett-Koehler Publishers
- Foot, David K. and Ross, Susan [2004] “Social Sustainability”, in Galea, Chris (ed.), *Teaching Business Sustainability Volume1*, Greenleaf, pp.106-125.
- ヘンドリックス＝ルードマン著, 齋藤彰吾監訳 [1997] 『ハートフルサクセス』 春秋社 (Hendricks, Gay and Ludeman, Kate [1996] *The Corporate Mystic*, Bantam Books)
- 日置弘一郎 [1995] 「組織論における解釈主義」, 川端久夫編著『組織論の現代的主張』, 中央経済社, pp.21-39.
- Jackson, Ira A. and Nelson, Jane [2004] *Profits with Principles*, Doubleday
- Jones, D. R. [1998] “Cultural Development Strategies and Sustainability”, in Roome, Nigel (ed.), *Sustainability Strategies for Industry*, Island Press, pp.127-144.
- Kang, Young-Chul and Wood, Donna J. [1995] “Before-Profit Social Responsibility”, in Nigh, Douglas and Collins, Denis (eds.) *International Association for Business and Society Conference proceedings*, Vienna, 1995
- Logsdon, J. M. and Yuthas, Kristi [1997] “Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development”, *Journal of Business Ethics*, Vol.16, pp.1213-26.
- マコワー他著, 下村満子監訳 [1997] 『社会貢献型経営のすすめ』 シュプリングーフェアラーク東京 (Makower, Joel and BSR [1994] *Beyond the Bottom Line*, Tilden Press)



- Mirvis, Philip H. [1991] “Ben & Jerry’s: Team Development Intervention (A, B)”, Glassman, Alan M. and Cummings, Thomas G., (eds.), *Cases in Organizational Development*, Irwin, pp.213-234.
- , [1994] “Environmentalism in Progressive Businesses”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.7, No.4, pp.82-100.
- 森 孝之 [1998] 『「想い」を売る会社』日本経済新聞社
- オトゥール著, 土岐 坤 [1986] 『バンガードマネジメント』ダイヤモンド社 (O’Toole, James [1985] *Vanguard Management*, Doubleday & Company)
- Ray, Michael [1993] “What is the New Paradigm in Business”, in Ray and Rinzler (eds.), pp.1-10.
- Ray, M. and Rinzler, Alan (eds.) [1993] *The New Paradigm in Business*, A New Consciousness Reader
- Reder, Alan [1994] *In Pursuit of Principle and Profit*, Tarcher Putnam
- , [1995] *75 Best Business Practices for Socially Responsible Company*, Social Venture Network
- ローディック著, 杉田 敏訳 [1992] 『ボディー・アンド・ソウル』ジャパントイムス (Roddick, Anita [1991] *Body and Soul*, The Body Shop International plc., and Russell Miller)
- Roddick, Anita [2000] *Business as Unusual*, Thorsons
- ラマニシャイン著, 田中一彦訳 [1984] 『科学からメタファーへ』誠信書房 (Romanyshyn, Robert D. [1982] *Psychological Life*, the University of Texas Press)
- Scott, Marry and Rothman, Howard [1992] *Companies with a Conscience*, Birch Lane Press
- 城田裕紀 [1993] 『勇気の経営』JMAM
- Starke, Linda [1993] “The Five Stages of Corporate Moral Development” in Ray and Rinzler (eds.) pp.203-4.
- 高岡伸行 [2006a] 「企業の社会的責任論へのステイクホルダー論的アプローチ」, 松野他編著, 『企業の社会的責任論の形成と展開』, ミネルヴァ書房, pp.161-197.
- , [2006b] 「ビジネスの正統性とイノベーションドライブに向けたステイクホルダーの統合様式」, 『経営と経済』第 85 巻, 第 3・4 号, pp.99-145.
- , [2006c] 「経営目的」, 櫻井克彦編著 『現代経営学』, 税務経理協会, pp.53-75.
- 竹内弘高 [1994] 『ベスト・プラクティス革命』ダイヤモンド社
- Waddock, Sandra [2002] *Leading Corporate Citizens*, McGraw-Hill Irwin
- Zollinger, Peter [2004] “Sustainability Management? Don’t Bother”, in Seiler-Hausmann, Jan-Dirk and Liedtke, Christa et al. (eds.) *Eco-efficiency and Beyond*, Greenleaf, pp.93-99.